

LILIANE VILANOVA COSTA

**SUGESTÃO DE MODELO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES.**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná – UFPR- como requisito para a obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Contabilidade e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Lauro Brito de Almeida

**Curitiba
2005**

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	01
CAPÍTULO 1 PLANEJAMENTO DA PESQUISA	05
1.1 PROBLEMA	05
1.2 OBJETIVOS	06
1.3 OBJETIVO GERAL	06
1.4 OBJETIVO ESPECÍFICO	06
1.5 JUSTIFICATIVA	07
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	08
2.1 Planejamento e Planos	10
2.2 Estratégia	11
2.3 Planejamento Estratégico	13
2.4 Características do Planejamento Estratégico	15
2.5 Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional	16
2.6 Comprometimento com a implementação do Planejamento Estratégico	18
CAPÍTULO 3 – SUGESTÃO DE MODELO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES	20
3.1 AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA VIGENTE	23
3.1.1 Análise do desempenho dos produtos da empresa	24
3.1.2 Definição do campo de atuação da empresa	24
3.2 AVALIAÇÃO DO AMBIENTE	26
3.2.1 Ambiente de uma região	28
3.2.2 Ambiente de um setor de atividades	30
3.2.3 Análise do ambiente de uma organização	32
3.2.3.1 Macroambiente clima	32
3.2.3.2 Macroambiente solo	34
3.2.3.3 Ambiente Operacional	35
3.2.3.4 Ambiente Interno	36
3.3 ESTABELECIMENTO DO PERFIL ESTRATÉGICO	37
3.4 ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS	40
3.5 QUANTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS	42
3.5.1 Demonstrativos financeiros	44
3.6 FINALIZAÇÃO E DIVULGAÇÃO	46
3.7 PREPARAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	47
3.8 ACOMPANHAMENTO	48
CONCLUSÃO	49
BIBLIOGRAFIA	52

LISTA DE TABELAS

Figura 01 – Comparação entre Planejamento Operacional e Estratégico	17
Figura 02 – Glossário de Planejamento Estratégico.....	21
Figura 03 – Cronograma de Etapas para implementação do Plano Estratégico	22
Figura 04 – Exemplos de campos de atuação da empresa	25
Figura 05 – Comparação entre a análise dos aspectos internos e do ambiente	27
Figura 06 – Análise do ambiente de uma região.....	29
Figura 07 – Análise do ambiente de um setor de atividades.....	31
Figura 08 – Análise do Macroambiente Clima.....	33
Figura 09 – Análise do Macroambiente Solo.....	35
Figura 10 – Análise do Ambiente Operacional	36
Figura 11 – Avaliação do ambiente interno	37
Figura 12 –Estratégia para aumentar a participação no mercado	42
Figura 13 – Demonstração de Resultados	45

INTRODUÇÃO

As constantes mudanças nos cenários econômicos do mundo e do Brasil vem trazendo à tona uma série de questões que estão diretamente ligadas ao sucesso de uma organização. Crescimento econômico, globalização, regulamentação governamental, escassez de alguns recursos e alto custo do petróleo são alguns exemplos de variáveis que tem impacto significativo no mundo dos negócios.

Muitas empresas estão chegando à conclusão de que uma atenção sistemática à essas variáveis pode ser vantajoso para elas, pois conhecendo a realidade em que atuam, podem se adaptar melhor às mudanças e decidir de maneira mais consciente sobre os rumos mais adequados aos seus interesses.

Para se adaptar a esse ambiente de mudanças econômicas, sociais, tecnológicas e políticas a empresa precisa conseguir ajustar-se à conjuntura, ter uma postura adaptativa e dinâmica, conhecer-se e conhecer a realidade em que atua, de modo a enfrentar os períodos de turbulência e aproveitar as oportunidades quando estas surgirem.

1. PROBLEMA

Cada vez mais as empresas necessitam de uma ferramenta que lhes auxiliem na gestão racional de seus negócios. Neste sentido, o Planejamento Estratégico aparece como um instrumento interessante para que a organização alcance seus objetivos. Mas sabemos que evoluir de uma gestão amadora para uma gestão planejada não é uma tarefa das mais fáceis e que muitas empresas acabam deixando esse trabalho de lado por considerá-lo difícil, com muito impacto sobre custos e sobre o tempo dos funcionários envolvidos. Além disso, acreditamos que os potenciais usuários de Planejamento Estratégico freqüentemente deixam de utilizá-lo por imaginar tratar-se de algo muito sofisticado, que requeira especialistas para elaborar cenários futuros para as atividades de seus negócios.

Em face dessa realidade, esse trabalho procura elaborar uma sugestão de roteiro para que o Planejamento Estratégico seja efetivamente implementado dentro das empresas, buscando responder à seguinte questão:

Como deve ser estruturado um modelo de Planejamento Estratégico que efetivamente viabilize sua implementação nas organizações?

1.2 OBJETIVOS

O trabalho a ser desenvolvido pretende atingir o objetivo geral e os específicos apresentados a seguir:

1.2.1. OBJETIVO GERAL

- Desenvolver um modelo de Planejamento Estratégico que viabilize a sua implementação nas organizações.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar a fundamentação teórica sobre o processo de Planejamento Estratégico;
- Examinar os conceitos e as práticas passíveis de aplicação no Planejamento Estratégico;
- Definir as etapas para a elaboração do Modelo de Planejamento Estratégico.

1.3. JUSTIFICATIVA

Muitas empresas não tem diretrizes claras na condução dos negócios. Não conhecem a realidade em que atuam, tem informações precárias sobre a concorrência, fornecedores e outros aspectos que influenciam no resultado da empresa. Esse estudo busca desenvolver um modelo de Planejamento Estratégico que auxilie na gestão racional dos negócios, não colocando o planejamento estratégico como um receituário pronto para ser seguido, mas apontando um caminho que sirva para torná-lo uma realidade prática na empresa.

Buscamos, portanto, apontar a importância do planejamento, sua finalidade prática, aplicada sobretudo à realidade brasileira, em que muitos se lançam como empreendedores sem contudo, dispor de conhecimentos sobre procedimentos e variáveis relevantes para o sucesso na organização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. GÊNESE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de Planejamento Estratégico passou a ser difundido a partir da década de 60, nos Estados Unidos e nasceu das necessidades de se revisar a metodologia do Planejamento a Longo Prazo, amplamente utilizado até então.

Desenvolvida nos Estados Unidos na década de 50, a metodologia do Planejamento a Longo Prazo tornou-se, de acordo com Marvin Bower “projeções de lucro (para dez anos ou mais) sem muita utilidade, representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico”.

É claro que a simples extrapolação de dados de lucratividade, que não levam em conta as mudanças constantes nos cenários econômicos, não priorizam o conhecimento por parte da empresa de seus pontos fortes e fracos, que não consideram a dinâmica da concorrência ou as mudanças na legislação, entre outros aspectos, não serve para antever a realidade ambiental futura e portanto, levam a estagnação.

De acordo com Motta (*in* Vasconcellos e Machado, 1979, p. 25) “há algumas décadas, quando se forjavam as bases da moderna teoria administrativa, seria desnecessária tanta ênfase nos aspectos gerenciais externos das organizações. As mudanças ambientais eram menos influentes, ou, mais precisamente, existiam em menor quantidade e variedade. Hoje, essas mudanças existem em quantidade e natureza crescentes e, cada vez mais, desafiam a racionalidade das organizações”.

As mudanças no ambiente externo das organizações exigiram que mudanças no ambiente interno fossem implementadas. “No passado, os padrões clássicos de

racionalidade administrativa – divisão estrutural-funcional, especialização, rotinas, decisões programadas e comportamento padronizados – eram suficientes para resolver grande parte do risco e incerteza inerentes à escolha de alternativas para o futuro. Hoje, os dados do passado, a história da organização e a análise sistêmica do presente já não são suficientes para programar o futuro das organizações complexas. Fazem-se necessárias a análise antecipatória do futuro, das oportunidades e riscos, e a busca permanente de recursos e valores relevantes para a configuração dos cursos ideais de ação. Essa é uma habilidade fundamental na moderna gerência, pois define a responsabilidade pelo futuro da organização, ressalta a necessidade dos dirigentes olharem sistematicamente para fora de suas organizações, em busca de novas oportunidades”. (Motta *in* Vasconcellos e Machado, 1979, p. 25).

Tais avaliações fizeram com que o Planejamento a Longo Prazo fosse repensado, e já nos anos 60, os estudos do prof. Igor Ansoff, dos pesquisadores do Stanford Research Institute e dos consultores da McKinsey Consulting Co apontaram para uma nova metodologia de planejamento, o Planejamento Estratégico.

O Planejamento Estratégico volta-se para medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente de negócios, conforme veremos no Capítulo 2. Os conceitos em que se baseiam o Planejamento Estratégico serão explicitados nos subcapítulos: Planos e Planejamento; Estratégia; Planejamento Estratégico; Características do Planejamento Estratégico; Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional e Decisão pelo Planejamento Estratégico.

No capítulo 3 será estruturado um modelo de Planejamento Estratégico que viabilize sua implementação nas organizações. Este capítulo será dividido nos seguintes subcapítulos: Avaliação da estratégia vigente; Avaliação do Ambiente; Estabelecimento do Perfil Estratégico; Quantificação dos objetivos; Finalização; Divulgação; Mudanças na Estrutura da organização; Integração com o orçamento e finalmente, Acompanhamento.

2.2. PLANEJAMENTO E PLANOS.

O processo de planejamento é muito importante dentro de uma organização, pois permite a fixação da direção de trabalho de uma empresa, para que esta alcance seus objetivos e metas.

É preciso que haja planos e metas para que a organização tenha seus objetivos e para que se estabeleçam a melhor maneira de se alcança-los. Mas, o que são planos? O que é uma meta?

De acordo com Fischmann e Almeida (1991, p. 21) “para explicar o significado de plano e planejamento será mais fácil colocar suas diferenças. Assim, plano é algo estático, que normalmente é formalizado em um documento(...) Já planejamento é um processo contínuo, não impedindo que dentro do processo de planejamento existam prazos e datas para realizar os planos.” Planejamento é portanto, o processo contínuo de elaboração e o plano é o produto ou resultado do planejamento. Os planos servem para que a organização consiga e aplique os recursos necessários para a consecução de seus objetivos, para que os membros da organização executem atividades compatíveis com os objetivos e os métodos escolhidos e também para que o progresso feito rumo aos objetivos seja

acompanhado e medido, de modo a que medidas corretivas possam ser tomadas caso o ritmo do progresso for insatisfatório. Se há um objetivo, é preciso haver uma meta. Isso porque, meta é a quantificação do objetivo, ou seja, são valores (mensuração) dos objetivos a serem alcançados ao longo do tempo.

Os primeiros passos do Planejamento envolvem a seleção de objetivos para a organização. Depois, são estabelecidos objetivos para as subunidades - suas divisões, seus departamentos, e assim por diante. Uma vez determinados os objetivos, estabelecem-se programas para sua consecução de maneira sistemática. É claro que, na seleção dos objetivos e no estabelecimento dos programas, o administrador deve levar em conta sua viabilidade e aceitação pelos empregados da organização, por isso é importante deixar bem claro quais são os objetivos a serem seguidos e o prazo necessário para alcançá-los.

Enfim, para que os resultados definidos pelo planejamento sejam alcançados, é necessário que a organização tenha uma estratégia bem definida. Mas, o que estratégia?

2.3 – ESTRATÉGIA.

Estratégia é o programa geral para a realização dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão. A palavra "programa" implica, em nossa definição, um papel ativo, consciente e racional desempenhado por administradores na formulação da Estratégia da empresa.

Quando estabelecemos uma estratégia, estamos traçando a direção que a organização deve seguir para alcançar seus objetivos, aproveitando os recursos que possui. A estratégia estabelece o padrão de resposta da organização ao seu

ambiente no tempo e associa os recursos humanos e outros recursos de uma organização aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior.

Toda organização tem uma Estratégia – não necessariamente boa -, mesmo que esta nunca tenha sido formulada explicitamente. Quer dizer, toda organização tem uma relação com seu ambiente, que pode ser estudada e descrita. Nossa visão diz respeito à organizações onde o comportamento dos administradores é de reação - de resposta e ajustamento ao ambiente sempre que necessário. Quando uma estratégia é estabelecida, criam-se regras de decisão repetitivas, que são as Políticas da empresa.

A Estratégia Empresarial pode ser caracterizada pela conjugação produto/mercado, isto é, a especificação dos produtos com os quais a empresa pretende atingir seus objetivos e dos mercados onde ela pretende operar para coloca-los ou vendê-los. Também podemos entender a Estratégia Empresarial pela escolha dos vetores de crescimento que indicam qual direção a empresa seguirá, aproveitando sua "vantagem competitiva", ou seja, o perfil de competência da empresa em relação aos seus concorrentes.

Desse modo, se Estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa, visando atingir objetivos a longo prazo, Estratégia Empresarial é o conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa (negócio) que tipo de empresa ele é ou deseja ser (missão).

Uma vez explicados os conceitos de Planejamento e Estratégia, podemos discorrer sobre o Planejamento Estratégico.

2.4 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Peter Drucker (*apud* Vasconcellos e Machado, 1979, p. 10), define planejamento estratégico partindo do que ele não é:

“ - Planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas nem um amontoado de técnicas – quantificar não é planejar;

- Não é previsão – ele se faz necessário por não se ter a capacidade de prever;

- Não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões presentes;

- Ele não é uma tentativa de eliminar o risco. É fundamental que os riscos assumidos sejam os riscos certos.”

Depois de apresentar o que não é planejamento estratégico, Drucker define o que realmente é. Segundo sua concepção, Planejamento Estratégico é um processo contínuo, sistemático, organizado, que aponta as tendências para o futuro, de maneira que possamos tomar decisões que minimizem riscos. Para Fischmann e Almeida (1991, p. 25) “Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos”.

De acordo com o conceito de planejamento defendido por Peter Drucker, existem dois critérios que são indispensáveis para o bom funcionamento das organizações: "eficácia e eficiência". Ser eficiente é cumprir as normas, os códigos, é fazer as coisas direito. Já eficácia é fazer a coisa certa. A eficácia, na opinião de

Drucker, é o critério mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por mais alto que seja, irá compensar a má escolha dos objetivos, isto é, a eficiência no desempenho das atividades operacionais jamais irá compensar o erro na definição dos objetivos amplos da organização. Stoner e Freeman (1985, p. 10) embora apresentando uma terminologia diferente a de Drucker e Almeida para definir Planejamento, apresentam um conceito bastante similar ao deles, no que se refere ao estabelecimento de objetivos, isto é, direção e linhas de ação adequadas para alcançá-los.

Ao pensarmos em planejamento Estratégico, não podemos deixar de responder as seguintes questões: Qual é a nossa missão? O que queremos ser? Quais nossos objetivos, metas e políticas? Resumindo: onde, quando, com quem e como a empresa realizará seus negócios?

A partir do conceito de planejamento estratégico na definição de administração, os autores Fishmann e Almeida (1991, p. 25), enfatizam a idéia de capacitação dos membros da organização. Dizem eles: "Administração Estratégica é o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização." Neste sentido, o planejamento estratégico permite que a empresa identifique seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças, visando estabelecer ações que aumentem a competitividade empresarial, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

O planejamento estratégico é, portanto, um processo permanente, dinâmico, flexível, capaz de incorporar mudanças no ambiente organizacional. Deve ser contínuo e durar enquanto a empresa existir. Tal processo deve também ter o poder de mobilização, ou seja, deve aglutinar forças e mobilizar a empresa como um todo,

em direção a objetivos comuns, que levem a construção de um futuro de sucesso para a empresa. Quando a empresa pensa em construir o futuro, não basta reagir às mudanças. É fundamental proagir - antecipar, fazer acontecer, em vez de esperar que aconteça. Desse modo, o planejamento estratégico deve enfatizar a sintonia entre a empresa e o ambiente em que ela está inserida.

2.5 - CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Muitos autores e administradores tem diferentes pontos de vista a respeito do conceito de Planejamento Estratégico, sendo que muitos não concordariam inteiramente com os conceitos que acabamos de dar. Entretanto, provavelmente haveria mais acordo quanto a cinco importantes atributos do planejamento estratégico:

1. O planejamento estratégico lida com questões fundamentais ou básicas. Dá resposta a perguntas como, por exemplo: " Em que ramo estamos e em que ramo deveríamos estar ?" e "Quem são nossos clientes e quem deveriam ser eles ? "
2. O planejamento estratégico estabelece um quadro de referência para o planejamento mais detalhado e efetivo das decisões administrativas do dia-a-dia. Diante destas decisões, o administrador pode indagar: "Qual dos caminhos possíveis será mais compatível com nossa estratégia?".
3. O planejamento estratégico envolve um prazo maior que outros tipos de planejamento.
4. O planejamento estratégico dá um sentido de coerência e força aos atos e decisões da organização no tempo.

5. O planejamento estratégico é uma atividade que deve partir e ter participação ativa da alta direção da empresa. Isto ocorre porque, em primeiro lugar, só a direção tem acesso às informações necessárias para se levar em consideração todos os aspectos da organização; e, em segundo lugar, porque o compromisso da direção é necessário a fim de se conseguir o compromisso dos níveis mais baixos.

2.6 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento estratégico não é a única atividade de planejamento de uma organização, todavia, é a atividade na qual o papel da organização é mais crítico. O planejamento feito nos níveis mais baixos chama-se planejamento operacional. Seu enfoque são as atividades do momento e sua principal preocupação é a eficiência (fazer as coisas corretamente) em vez da eficácia (fazer a coisa certa).

Os dois tipos de planejamento se confundem no que se refere ao fato de o planejamento estratégico orientar a administração operacional e estabelecer seus limites. Ambos os tipos de planejamento são necessários. A administração eficaz tem que ter uma estratégia e tem que trabalhar no dia-a-dia para leva-la a cabo.

TABELA 1 – COMPARAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO OPERACIONAL E ESTRATÉGICO:

	PLANEJAMENTO OPERACIONAL	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Enfoque	Problemas operacionais	Sobrevivência e desenvolvimento a longo prazo
Objetivo	Lucros atuais	Lucros futuros
Restrições	Ambiente de recursos atuais	Ambiente de recursos futuros
Recompensas	Eficiência, estabilidade	Desenvolvimento do potencial futuro
Informações	Ramo de atividade atual	Oportunidades futuras
Organização	Burocrático/ estável	Empresarial/flexível
Liderança	Conservadora	Inspira mudança radical
Solução de problemas	Reage, confia na experiência passada	Prevê, descobre novas orientações

STONER, James A. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

O planejamento operacional relaciona-se com o momento presente da empresa, com o que ela faz hoje para obter seus resultados. O planejamento estratégico, por sua vez, indica os caminhos que a organização deve seguir para continuar obtendo bons resultados. A visão é de futuridade. Nesse sentido, o planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, valendo-se das oportunidades que aparecem, examinando pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo.

A adoção do planejamento estratégico, requer, normalmente, uma mudança bastante significativa na filosofia e na prática gerencial das empresas. É, portanto,

uma conquista organizacional, que resulta em novas formas de comportamento administrativos, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação.

A decisão pela utilização do planejamento estratégico ajuda a empresa a enfrentar o futuro, a diminuir a incerteza e os riscos, criando uma organização sensível à ambiência externa e com capacidade adaptativa para fazer frente à essas mudanças.

2.7 - COMPROMETIMENTO COM A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para que o Planejamento Estratégico seja bem sucedido em uma organização é necessário o comprometimento da diretoria com a sua implementação. Isso porque o processo de implementação do planejamento exige que sejam marcadas reuniões, que a participação seja estimulada, que as decisões sejam divulgadas para toda a empresa. Além disso, a organização do processo envolve decidir quem participa e com que atribuições, o roteiro para a formulação do planejamento, o horizonte do plano formulado, e até mesmo um glossário com os conceitos utilizados na elaboração do plano estratégico. Mas se a implementação tem que partir de cima, o envolvimento e a participação de todos deve ser estimulados. É preciso planejar de forma participativa.

O processo começa de forma participativa quando a decisão da diretoria pela utilização do Planejamento Estratégico for divulgada na empresa. Pode ser formado um Grupo de Planejamento Estratégico, que representa todos os funcionários na

formulação do plano, tendo o cuidado de ouvir as bases antes das reuniões e dando o feedback após as reuniões.

Precisamos deixar claro que não existe um caminho único para a formulação de um Planejamento Estratégico e nosso objetivo não é dar uma receita de bolo pronta e acabada sobre como fazê-lo. A elaboração do Planejamento Estratégico deve considerar aspectos da empresa, tais como história, cultura, clima, experiências em planejamento, expectativas, personalidade e estilo dos dirigentes, dentre outros. Contudo, nosso objetivo é estruturar um modelo de Planejamento Estratégico que efetivamente viabilize sua implementação nas organizações, mas que mesmo funcionando como guia, permita uma abordagem "sob medida", levando em conta os aspectos acima mencionados.

No próximo capítulo, apresentaremos esse modelo para a formulação do Planejamento Estratégico. Começaremos enfocando a Avaliação da Estratégia Vigente, que inclui a definição do Negócio, a explicitação da Missão e dos Princípios da empresa; os itens seguintes são: Avaliação do Ambiente; Estabelecimento do Perfil Estratégico; Quantificação dos Objetivos; Finalização; Divulgação; Mudanças na Estrutura da Organização; e Acompanhamento.

3. SUGESTÃO DE MODELO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES.

Após discorrermos sobre o conceito de planejamento estratégico, sua importância e características, sugerimos alguns passos para a sua implementação. As etapas apresentadas aqui são uma síntese de idéias de vários autores (não sendo, portanto, uma criação nossa), que organizamos aqui com o propósito de apresentar uma sugestão para a implementação do planejamento estratégico nas organizações.

Um dos primeiros passos quando pensamos na implementação do Planejamento Estratégico, é a criação de um glossário único com os termos técnicos utilizados, de modo que todos tenham claramente o significado de cada conceito necessário ao bom funcionamento do plano. Este glossário será muito útil para tornar homogêneo o significado dos conceitos, facilitando e muito os debates durante as reuniões sobre Planejamento.

No quadro a seguir sugerimos um Glossário de Planejamento Estratégico, onde são incluídos conceitos referentes a Negócio, Missão, Princípios, Análise do Ambiente, Objetivos, Estratégias e Diretrizes.

TABELA 2 - GLOSSÁRIO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Negócio	Âmbito de atuação da empresa
Missão	Papel desempenhado pela empresa no seu Negócio.
Princípios	Balizamentos para o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento de sua Missão.
Análise do Ambiente	Processo de identificação das Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas que afetam a empresa no cumprimento de sua Missão.
	Oportunidades Situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influencia-la positivamente.
	Ameaças Situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afeta-la negativamente.
	Forças Características da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente seu desempenho.
	Fraquezas Características da empresa, tangíveis ou não, que influenciam negativamente seu desempenho.
Objetivos	Resultados quantitativos e/ou qualitativos que a empresa precisa alcançar, em prazo determinado, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua Missão.
Estratégias	O que a empresa decide fazer, considerando o ambiente, para atingir os Objetivos, respeitando os Princípios, visando cumprir a Missão no Negócio.

Além de unificarmos os conceitos utilizados para a formulação do planejamento estratégico, é importante elaborarmos um cronograma de atividades, em que constem as etapas do trabalho, as atividades a serem desenvolvidas, as datas para sua realização e ainda, quem é o responsável por cada etapa.

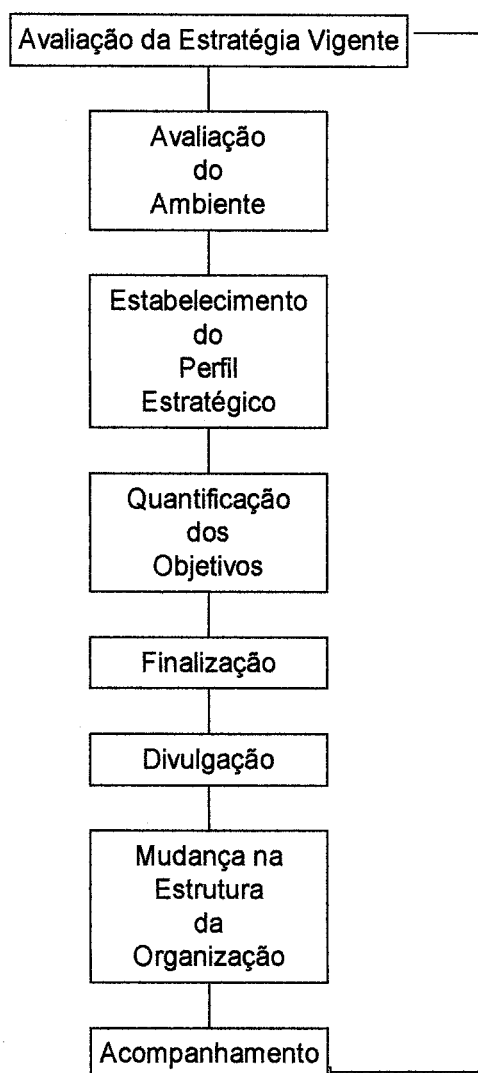
Sugerimos:

TABELA 3 - CRONOGRAMA DE ETAPAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO:

Etapas	Atividades	Datas das Atividades	Responsabilidades
Avaliação da Estratégia Vigente	<ul style="list-style-type: none"> - Análise do desempenho dos produtos da empresa; - Projeção das vendas históricas; - Definição do campo de atuação da empresa. 	--/--/-- --/--/-- --/--/--	
Avaliação do Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Análise do ambiente da região em que a empresa se situa; - Análise do ambiente de um setor de atividades; - Análise do ambiente da organização; 	--/--/-- --/--/-- --/--/--	
Estabelecimento do Perfil Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião de Brainstorming; - Formulação da estratégia; - Estabelecimento dos objetivos; 	--/--/-- --/--/-- --/--/--	
Quantificação dos Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Projeção das vendas estimadas; - Projeções de resultados operacionais; - Projeções dos demonstrativos financeiros; - Checagem da viabilidade da estratégia. 	--/--/-- --/--/-- --/--/-- --/--/--	
Finalização	- Sumário sobre as idéias do Planejamento Estratégico;	--/--/--	
Divulgação	- Reunião de divulgação;	--/--/--	
Mudanças na Estrutura da Organização	- Elaboração do cronograma de mudanças;	--/--/--	
Acompanhamento	- Reuniões de acompanhamento;	--/--/--	

O cronograma acima apresenta as etapas para a implementação do planejamento e ajuda a definir as responsabilidades do processo. Se implementar é por em prática o planejamento, precisamos detalhar as atividades que compõe cada etapa do cronograma, o que faremos a seguir. O organograma abaixo nos mostrará as etapas que seguiremos para a implementação do modelo:

Etapas do Modelo para Implementação do PE



3.1 – AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA VIGENTE.

Essa primeira etapa é uma reflexão sobre o caminho que a empresa vem seguindo, e sobre o seu desempenho. Esta etapa é muito importante dentro do planejamento pois através dela a empresa poderá identificar qual é o seu negócio,

3.1.1 – ANÁLISE DO DESEMPENHO DOS PRODUTOS DA EMPRESA.

Podemos iniciar a Avaliação da Estratégia Vigente através da Análise do Desempenho dos Produtos da Empresa. Sugerimos que seja traçado um quadro de vendas dos últimos anos, por unidade, com os valores corrigidos e que seja determinada a lucratividade dos produtos. Esse primeiro passo nos fornecerá dados sobre a performance dos produtos da empresa.

O segundo passo nesta etapa é fazer uma Projeção das Vendas Históricas. Com base em dados sobre as vendas passadas, é possível projetar os volumes que serão vendidos e a sua lucratividade. Essa identificação dos produtos com melhores performances em lucratividade e vendas servirão de ferramenta para o passo seguinte, que é um dos mais importantes do planejamento estratégico: A Definição do Campo de Atuação da Empresa.

3.1.2 – DEFINIÇÃO DO CAMPO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA

A Definição do Campo de Atuação da Empresa refere-se , segundo Theodore Levitt a “uma descrição mais definida do papel da empresa no seu ecossistema e constitui um pré-requisito para seu êxito e funcionamento”(apud Vasconcellos e Machado, 1979: 32). Nessa definição deverão ser respondidas as seguintes questões: Quem é o nosso cliente? Onde está o nosso cliente? Quais são os principais segmentos que a empresa vem atuando? Onde a empresa poderá vir atuar? Qual a vocação da empresa? Qual é a razão do sucesso da empresa? Quais os benefícios que os nossos produtos proporcionam aos nossos clientes?

A razão do sucesso da empresa irá determinar a sua missão. A missão define de maneira clara qual a razão de ser da empresa (é claro que toda empresa capitalista tem como objetivo o lucro, mas para alcançar o lucro de maneira legal, a empresa precisa buscar a excelência nos produtos/serviços que oferece) e também aonde ela quer chegar, sendo que a sua definição clara é um dos pontos básicos do planejamento estratégico.

Ao estabelecermos claramente qual a missão da empresa e identificarmos seu campo de atuação, podemos definir se a empresa não está fugindo do seu campo de atuação, se ela está se lançando em atividades que não fazem parte da sua vocação inicial, ou seja, definimos se a empresa está mantendo o foco naquilo que domina. A definição do Campo de Atuação da empresa é, portanto, um direcionador do processo decisório da organização, em termos de políticas, estratégias e objetivos.

TABELA 4 - EXEMPLOS DE CAMPOS DE ATUAÇÃO DA EMPRESA:

Organização	Atuação Restrita	Atuação Abrangente
Havaianas	Chinelos	Calçados
Produtores de Hollywood	Filmes	Entretenimento/Diversão.
Volpi – 7º Tabelião	Cartório	Documentação
Perdigão	Embutidos	Alimentos

Com os dados sobre desempenho dos produtos da empresa e com a definição do campo de atuação podemos fazer uma reunião para Avaliação da Estratégia Vigente. Nessa reunião serão discutidos os caminhos que a empresa vem seguindo, quais os fatores de sucesso em seu ramo de atividade, qual a estratégia

adotada e como esta se reflete nas vendas e no lucro. A avaliação da estratégia vigente nos fornece um diagnóstico da empresa em seu momento atual.

Depois de mapeada a estratégia vigente, podemos partir para a segunda etapa, que é a Avaliação do Ambiente.

3.2 – AVALIAÇÃO DO AMBIENTE

A avaliação do ambiente é uma etapa essencial dentro do planejamento. Isso porque as organizações existem em um ambiente dinâmico e as forças externas à organização, em grande medida, determinam o curso dos acontecimentos de uma empresa.

De acordo com Philips S. Thomas “embora informações detalhadas sobre as atividades da empresa e seus recursos possam ser de considerável importância para a alta administração em exercer o controle sobre o desempenho, elas são de valor limitado para o planejamento das reações da empresa às questões estratégicas. Em tais casos, o que a alta administração realmente precisa é de informações detalhadas sobre seu ambiente externo”(Vasconcellos e Machado, 1979, p. 53).

O que é fundamental dentro desta avaliação é detectarmos o grau de favorabilidade da economia em relação aos objetivos da empresa. Quando falamos em favorabilidade da economia, estamos pensando no futuro. A análise do ambiente permite que a empresa se prepare para o futuro, identificando oportunidades e ameaças que surgem pelas mudanças em variáveis que ela tem pouco ou nenhum controle. O que procuramos com a Análise do Ambiente será mostrado no quadro a seguir:

TABELA 5 - COMPARAÇÃO ENTRE A ANÁLISE DOS ASPECTOS INTERNOS E DO AMBIENTE

	Aspectos Internos	Ambiente
O que se procura	Eficiência	Eficácia
Horizonte de Tempo Analisado	Presente	Futuro
Produto	Pontos Fortes e Fracos	Oportunidades e Ameaças
Ação	A ação só depende da própria entidade	A entidade deverá se adaptar ao futuro do ambiente
Como será montada a estratégia	Procura-se tirar vantagem dos pontos fortes e reduzir os pontos fracos	Procura-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças

ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro – “Manual do Planejamento Estratégico”- São Paulo, Atlas,2001.

A coleta de informações sobre o ambiente deve ser orientada de modo a não nos perdermos em uma infinidade de dados. Para facilitar a análise, dividiremos o trabalho em duas etapas: a análise do ambiente de uma região e a análise do ambiente de um setor de atividades. A primeira etapa é um repensar da entidade, em que questionamos, inicialmente, a localização e depois o ramo de atividades, em função da favorabilidade para o futuro da entidade. A segunda etapa analisa o ambiente da organização, dentro da localização e do setor de atividades em que ela opera.

3.2.1 – AMBIENTE DE UMA REGIÃO.

Antes de avaliarmos o ambiente de uma entidade, precisamos analisar as projeções para o futuro da região e do setor de atividades em que esta atua. Assim, podemos comparar as condições de um lugar e de outro, de uma região em relação a outra e até, por que não, de um país em relação a outro. É um engano considerar que apenas as grandes entidades que conseguem atuar em mais de uma região, sendo que existem pequenas organizações que atuam com sucesso inclusive em outros países. O importante, quando tratamos de analisar as vantagens de uma região é comparar o que a região em que a empresa atua oferece para ela em termos de mão-de-obra, mercado, infra-estrutura, serviços públicos, custo tributário e qualidade de vida.

Além disso, a formação de blocos econômicos, e os avanços na tecnológicos colocam esses blocos como mercados potenciais da empresa.

TABELA 6 - ANÁLISE DO AMBIENTE DE UMA REGIÃO

Identificação das Regiões			
A – Curitiba	B- São José dos Pinhais	C – Campo Largo	

Fatores regionais que contribuem para o sucesso da entidade	Comparação entre as regiões		
	A	B	C
Mercado	Igual	Igual	Igual
Custo Tributário	Pior	Igual	Igual
Infra Estrutura	Melhor	Pior	Pior
Serviços Públicos	Igual	Igual	Pior
Custo de mão-de-obra	Maior	Igual	Igual
Qualidade de vida	Melhor	Igual	Igual

A comparação entre as variáveis indicadas no quadro acima servirão de base para sabermos se a empresa deve ficar onde está ou se pode alcançar vantagens significativas mudando para uma outra região. O mercado da empresa é, nesse caso, uma variável estratégica, pois a organização deve se situar em um ponto em que os custos de deslocamento até seu mercado consumidor não anulem as possíveis vantagens das outras variáveis. No exemplo acima, por se tratar de uma capital e da sua região metropolitana, o mercado é igual, independentemente do ponto escolhido. Essa análise do ambiente de uma região deve possibilitar que a empresa monte uma estratégia de atuação de modo a aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças que cercam as variáveis consideradas. O passo seguinte é a análise do ambiente por setor de atividades.

3.2.2 – AMBIENTE DE UM SETOR DE ATIVIDADES

Podemos dizer que “para discutir a favorabilidade de um setor de atividades, devemos levar em conta:

- o poder dos clientes e fornecedores;
- o nível de saturação da concorrência;
- a facilidade de entrada de produtos ou serviços substitutos;
- o nível de interferência do governo.”(Almeida, 2001, p.21).

Nessa análise, a organização leva em conta aspectos que interferem diretamente em seus resultados, mas sobre as quais ela pouco ou nada pode fazer. Mesmo assim, uma empresa que quer ser competitiva não pode deixar de lado o relacionamento com seus clientes e fornecedores, não pode deixar de prestar atenção na concorrência, no nível de saturação dos seus produtos, no poder que bens substitutos tem de abocanhar fatias do seu mercado e no que as interferências do governo podem beneficiar ou comprometer os resultados.

Uma maneira eficiente de avaliar como anda determinado setor de atividades, é compará-lo com outros setores, levando-se em conta as variáveis apontadas acima. Da comparação, deverá ser identificado se existe um ou mais ramos de atividades que são mais favoráveis para a entidade. Por exemplo “uma tecelagem que opera com tecidos commodities, poderá mudar seu ramo para tecidos de moda. Já para uma unidade, não faz muito sentido estudar um setor de atividade. Um indivíduo, porém poderá mudar de setor, como o dentista que muda de especialidade ou o desenhista que passa a criar artes publicitárias.”(Almeida, 2001, p.47). Ou seja, é possível, pela análise de um setor de atividades, conhecer o poder dos clientes, o nível de saturação da concorrência, entre outros aspectos e

determinar assim, se a empresa deve continuar no setor em que atua ou então se é melhor partir para um outro setor correlato e com mais oportunidades em relação as variáveis em questão. O quadro abaixo permite que comparemos os setores de atividades para identificarmos possíveis vantagens e/ou gargalos:

TABELA 7 - ANÁLISE DO AMBIENTE DE UM SETOR DE ATIVIDADES

Identificação de outros Setores de Atividade			
A – Venda de tecidos commodities	B- Venda de tecidos da moda	C- Venda de tecidos para decoração	

Contribuição do Setor para o Sucesso da Entidade	Comparação entre Setores		
	A	B	C
Relacionamento com Clientes	Pior	Melhor	Melhor
Relacionamento com Fornecedores	Pior	Igual	Igual
Nível de Saturação da Concorrência	Melhor	Melhor	Melhor
Facilidade de Entrada de novos Clientes	Igual	Melhor	Melhor
Facilidade de entrada de produtos ou serviços substitutos	Igual	Melhor	Melhor
Nível de interferência do governo	Igual	Igual	Igual

Possíveis Estratégias para Aproveitar as Oportunidades e evitar Ameaças	
1. Mudar para vendas de tecidos de decoração.	
2.Criar e gerenciar um banco de dados de clientes e fornecedores.	

Depois de feita essa avaliação por setores de atividades, poderemos passar para a análise do Ambiente da Organização.

3.2.3 – ANÁLISE DO AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO

Para estruturarmos a análise ambiental, vamos nos valer da segmentação criada por Martinho Almeida (2001, p.23) no seu Manual de Planejamento Estratégico: Macroambiente Clima; Macroambiente Solo; Ambiente Operacional e Ambiente Interno.

3.2.3.1 – MACROAMBIENTE CLIMA

No macroambiente clima são analisadas as variáveis que estão ligadas a ações do governo. São variáveis decorrentes da política econômica do país: inflação, taxas do crescimento do PIB, legislação tributária, taxas de juros, entre outras. Tais variáveis são difíceis de serem previstas a curto prazo, mas podemos, através delas, enxergar uma tendência a longo prazo dos rumos da economia e das mudanças que afetam a organização. Podemos montar um quadro com as variáveis políticas e econômicas significativas, identificar tendências para essas variáveis e formular estratégias para aproveitar as oportunidades e identificar as ameaças, como sugerido abaixo:

TABELA 8 - ANÁLISE DO MACROAMBIENTE CLIMA

Variáveis políticas e econômicas relevantes	Tendência das Variáveis	Oportunidades e Ameaças
Inflação	Taxa de 11% a.a.	Diminuição dos lucros
Política tributária	Aumento da carga tributária	Diminuição da demanda
Taxas de juros	Redução	Possibilidade de Investimento
Políticas Cambial	Desvalorização da moeda	Aumento do preço dos produtos importadas

Como método de análise, podemos ouvir as opiniões de economistas e traçar uma tendência a longo prazo. Na análise, traduziremos fatos políticos, como eleições e mudanças na legislação. A legislação tributária é também um importante aspecto a ser considerado quando pensamos na análise do clima. É preciso que a empresa tenha consciência do impacto dos tributos em seus negócios, e que procure especialistas que a orientem sobre o melhor regime de tributação e a melhor maneira de, dentro da legalidade, conseguir reduzir os impactos fiscais sobre as suas receitas.

Uma outra variável relevante é a taxa de câmbio. A desvalorização da moeda representa um aumento dos custos das matérias-primas e dos bens de capitais importados. Por outro lado, a desvalorização da moeda aumenta a competitividade dos nossos produtos (especialmente produtos primários) via redução de seus preços no mercado internacional.

Como vimos “o clima no ambiente físico indica as influências atmosféricas e no ambiente empresarial, as relações de poder, ou seja, os fatores políticos”(…) o

clima tem normalmente as suas variações gradativas e mesmo as variações súbitas são quase sempre previsíveis”(Fischmann e Almeida, 1991, p.) e é justamente acompanhar essas variações o objetivo da análise do macroambiente clima. Partiremos agora para o macroambiente Solo.

3.2.3.2 – MACROAMBIENTE SOLO

O macroambiente solo é composto pelas variáveis ligadas à tendência da população e suas características. Tendências de crescimento ou redução da população, segmentada em categorias que interessem a empresa (como por faixa de renda, por escolaridade, por idade, por sexo, ou região) são analisadas nesse item.

Essas variáveis são importantes pois revelam qual o mercado potencial da empresa. Através da análise do macroambiente solo, podemos especular sobre qual seria o consumo que estimado do nosso produto, e até mesmo sobre qual o mercado total para esse produto.

Para fazermos essa análise, podemos nos valer de estudos estatísticos, (que normalmente estão disponíveis em organismos como o IBGE) que revelem tendências sobre crescimento da população, renda, número de consumidores do nosso produto no mercado de trabalho etc. Com dados sobre o mercado atual, podemos, por estimativa, inferir o quanto o nosso mercado poderá crescer.

TABELA 9 - ANÁLISE DO MACROAMBIENTE SOLO

Variáveis populacionais significativas	Futuro das Variáveis	Oportunidades e Ameaças
Tendência da população	Aumento	Maior mercado potencial
Idade Média da População	Aumento da porcentagem de adultos e idosos	Diminuição da venda de produtos destinados a adolescentes
Renda da População	Elevação da média	Acesso a outros produtos mais caros e eficientes

3.2.3.3 – AMBIENTE OPERACIONAL

A análise do ambiente operacional procura identificar como deverão ser as relações operacionais no futuro, levando-se em conta os avanços tecnológicos, e os demais componentes que se inter-relacionam, como fornecedores, prestadores de serviços, clientes e concorrentes.

Podemos projetar o futuro do ambiente operacional através de uma técnica conhecida como Elaboração de Cenário, em que projetamos, pelas tendências conhecidas, como será o relacionamento operacional. O quadro abaixo é um exemplo:

TABELA 10 - ANÁLISE DO AMBIENTE OPERACIONAL

Variáveis Operacionais Relevantes	Tendência das Variáveis	Oportunidades e Ameaças
Muitos fornecedores para um mesmo produto	Tendência para poucos e grandes fornecedores	Grande dependência
Pontualidade dos fornecedores	Tendência a Melhorar	Diminuição dos Estoques
Disputa com a concorrência	Aumentar	Aumentar a qualidade exigida
Localização geográfica dispersa dos clientes	Manter-se	Custos de transporte e distribuição elevados

Podemos estender a avaliação do ambiente ao ambiente interno da empresa, e analisarmos as aspirações dos funcionários, conforme veremos a seguir.

3.2.3.4 – AMBIENTE INTERNO

O Ambiente Interno é a parte humana da empresa . As variáveis relevantes são os valores e aspirações das pessoas dentro da empresa. Podemos utilizar a análise da cultura organizacional para responder as seguintes questões: O que a organização pode oferecer às pessoas que nela trabalham e às que são proprietárias? Ao pesquisarmos as aspirações dos empregados deveremos ter o cuidado de verificar pontos concretos e não criar expectativas, precisamos identificar seus reais desejos, e estabelecer as oportunidades e ameaças que podem surgir, por exemplo, de profissionais relevantes que estejam descontentes com a organização ou que precisam de um curso ou de um incentivo para desempenhar

melhor suas atividades. No quadro abaixo, temos alguns exemplos de avaliação do ambiente interno:

TABELA 11 - AVALIAÇÃO DO AMBIENTE INTERNO

Pessoas Relevantes	O que elas esperam para seu futuro	O que a entidade pode oferecer	Oportunidades e ameaças
Proprietários	Alavancar o crescimento da Empresa	Capital de Investimento para Empresa e condições de crescimento profissional	Melhorar a gestão; aumentar a produtividade.
Chefe de Expedição	Aumento da qualificação técnica	Capacitação para o uso de informática	Melhorar seu desempenho profissional

Fizemos uma análise do caminho que a empresa vem seguindo, quando avaliamos a estratégia vigente e conhecemos seus pontos fortes e fracos. Depois, com a análise do ambiente, visualizamos as oportunidades e riscos que a organização pode enfrentar no futuro. Finalmente, iremos relacionar esses pontos forte e fracos com as ameaças e oportunidades para traçarmos o melhor caminho para a organização e estabelecer o seu Perfil Estratégico.

3.3 – ESTABELECIMENTO DO PERFIL ESTRATÉGICO

Já definimos quem é a nossa empresa, qual a sua missão, traçamos a análise dos macroambientes que a influenciam e identificamos seus gargalos. Iremos agora definir a estratégia que a organização irá seguir para reduzir seus pontos fracos e

ameaças. Se conhecemos a realidade da empresa e a sua interação com clientes e fornecedores, podemos traçar um caminho que a ajude a melhorar seu desempenho. Para isso, sugerimos alguns tipos de estratégias, que podem ser combinadas de acordo com as necessidades da empresa.

- "Integração vertical: É uma forma de crescimento pela produção de suas próprias matérias-primas ou seus produtos acabados;
- Integração horizontal: Acontece quando a empresa passa a oferecer produtos ou serviços complementares aos que eram oferecidos anteriormente;
- Economia de Contenção: Ocorre quando a empresa passa a reduzir despesas que não são essenciais ao seu funcionamento;
- Desinvestimento: venda de uma parte da empresa, reduzindo seu tamanho. Em uma grande organização, a estratégia de desinvestimento pode ser aplicada em um setor, enquanto em outro, pode haver investimento.
- Liquidação: redução da empresa ou da unidade de negócio até seu fechamento;
- Penetração no mercado: intensificação do esforço de vendas do produto atual no mercado atual;
- Desenvolvimento de novos produtos: venda de novos produtos no mercado atual;
- Desenvolvimento de novos mercados: utilização do produto atual para a entrada em novos mercados;
- Diversificação: lançamento de novos produtos em mercados novos;

- Estratégia de concentração: Ocorre quando a organização mantém os seus negócios em atividades que exigem alto volume de recursos financeiros;
- Estratégia de Retração: Redução da atividade da empresa, sem se desfazer dos seus ativos.
- Estratégia de inovação: busca constante da empresa em se manter na frente, seja em lançamento de novos produtos, seja em aspectos tecnológicos;"(Fischmann e Almeida, 1991, p.93:94, com adaptações).

Essas são algumas estratégias de que a empresa pode se valer para tentar reduzir suas ameaças e alcançar seus objetivos. Temos que deixar claro que não existe um tipo de estratégia que seja o mais adequado para todas as empresas, precisamos definir a melhor de acordo com as necessidades da organização em que estamos. Uma maneira bastante interessante de buscar os melhores caminhos para solucionar as ameaças apontadas na análise é utilizarmos uma atividade conhecida como Reunião de Brainstorm.

A reunião de brainstorming é uma técnica usada para gerar idéias sem que seja feita qualquer julgamento sobre elas. A técnica é bastante útil quando estamos tentando encontrar soluções alternativas para atingir objetivos. Normalmente, os grupos formados tem de cinco a oito pessoas.

A essência do brainstorming é que ninguém está autorizado a questionar, comentar ou criticar qualquer idéia, não importando o quão descabida ela possa aparecer. O objetivo dessa reunião de Brainstorm é estimular as pessoas a usar a imaginação enquanto alguém registra as idéias em um quadro. Um voluntário pode anotar as idéias. Além disso, para a

redação das conclusões é necessário que os demais participantes sejam consultados, para que não prevaleça apenas a interpretação do redator, ou para que pontos importantes, mas que não são polêmicos, não passem despercebido.

Depois de levantadas às possíveis estratégias, resta selecioná-las, sintetizá-las, e agrupá-las de modo a dar um sentido geral dos caminhos a serem seguidos. A estratégia também precisa ser viável. No nosso modelo, partimos da formulação da estratégia para depois traçarmos os objetivos, pois consideramos que os objetivos “não podem preceder a estratégia, mas ter coerência com ela”(Almeida, 2001). Para estabelecermos a viabilidade estratégica, partiremos para os passos seguintes: o estabelecimento de objetivos e a quantificação dos objetivos.

3.4 – ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS

Se a estratégia indica o caminho a ser seguido pela empresa, o objetivo são as ações que devem ser tomadas para que a estratégia se concretize. Assim, o objetivo é “um ponto concreto que se quer atingir devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas” (Almeida, 2001, p. 30). Podemos ainda segmentar os objetivos em metas, com valores e datas bem precisas, mensuráveis, em que a quantificação adquire uma importância maior. “Caso o objetivo seja chegar ao peso ideal em um ano (valor e prazo aproximados), uma das metas pode ser perder três quilos até o final do próximo mês (valor e prazo precisos, caminhando para o objetivos)” (Almeida, 2001, p. 30).

A definição e a operacionalização de objetivos globais, que envolvam todos os níveis da gerência, evita que a direção perca de vista os objetivos centrais da empresa e impede que cada gerente estabeleça objetivos para cada departamento de maneira isolada, na suposição estar colaborando naturalmente para a realização dos objetivos organizacionais. Achamos que o conhecimento dos objetivos globais da organização e do papel de cada segmento na consecução desses objetivos é o caminho mais eficaz para promover a integração de todos os processos organizacionais, estruturais e comportamentais necessários para que os objetivos sejam alcançados.

Além de ser global, a definição dos objetivos deve ser clara, concisa, tangível, mensurável e verificável, de modo a facilitar não só a definição das metas, mas também a avaliação e o controle periódico dos processos que a empresa vem seguindo para alcançar esses objetivos. É indispensável ainda, uma concepção gerencial – que excede a dimensão técnica – para garantir uma visão de organização voltada para resultados. O alcance dos objetivos requer que os gerentes tenham não só o maior controle possível dos meios necessários, mas também sejam capazes de criar condições favoráveis aos autocontrole, à participação, à autonomia, à inovação e à criatividade no exercício de responsabilidade pelo objetivo específico.

3.5 – QUANTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS

As etapas para chegarmos à estratégia são predominantemente de análise qualitativa, em que são estruturadas idéias para definir os caminhos que a organização irá seguir. Entretanto, para checarmos a viabilidade da estratégia,

precisamos de dados quantitativos. Esses dados não precisam ser detalhados, pois seu sentido não é contábil, mas sim de verificação da viabilidade da estratégia adotada. Precisamos apenas trabalhar com projeções das margens das unidades de negócios estabelecidas em função das vendas estimadas. Se a estimativa é de crescimento, por exemplo, poderíamos projetar os equipamentos necessários e o número de metros quadrados necessários para fazer frente a essa expansão (vide o quadro a seguir).

TABELA 12 – ESTRATÉGIA PARA AUMENTAR A PARTICIPAÇÃO NO MERCADO

Objetivos	Indicador de Desempenho	Situação Atual	Metas				
			1	2	3	4	5
Aumentar volume de vendas	Unidades vendidas	100.000	105.000	110.250	115.762	121.550	127.628
Diversificar Praças	Nº de praças	3	4	4	5	5	6
Aumentar representantes	Nº de Representantes	10	11	12	13	14	15
Aumentar Vendedores	Nº de Vendedores	100	103	106	109	113	116
Despesas com Publicidade	Percentual das Vendas	0	2%	2%	2%	2%	2%

Ao projetarmos os resultados, escolhemos o ano atual como ponto de partida e depois fixamos pontos no futuro (por exemplo ano 03 e 06) para comparação, de maneira a criar um horizonte estratégico para o alcance dos objetivos. Logicamente, quando projetamos, por exemplo que a empresa tem uma tendência de crescimento, não podemos determinar de maneira precisa o quanto ela irá crescer e certamente , a organização não crescerá de maneira linear, de modo que não podemos traçar uma trajetória de crescimento linear para a organização. O mais correto aqui seria usarmos a interpolação exponencial para conseguirmos diferentes taxas de crescimento.

Podemos verificar a viabilidade através de um conjunto completo de demonstrativos , tais como: demonstração de resultado, fluxo de caixa, balanço patrimonial e demonstração de fontes e aplicações de fundos.

As atividades de quantificação dos objetivos podem ser iniciadas com as projeções de variáveis que não fazem parte direta dos negócios da empresa, como por exemplo, taxas de juros para empréstimos, aluguel do armazém etc. Tais dados são importantes para a projeção dos demonstrativos financeiros.

O passo seguinte é partirmos para a projeção de resultados operacionais, como resultados de vendas, pessoal, custo de propaganda e promoção, investimentos.

Com base nas projeções de resultados não operacionais e operacionais, poderemos fazer as projeções de demonstrativos financeiros, como Lucros e Perdas, Fluxo de Fontes e Aplicações de recursos e Balanço.

Ao confrontarmos os objetivos com os resultados financeiros projetados, poderemos concluir que em alguns casos a estratégia escolhida não é viável. Nestes

casos, é necessário repensar os objetivos ou estratégias que não estejam de acordo e refazer as projeções dos demonstrativos financeiros.

3.5.1 - DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS

Os demonstrativos financeiros permitem que analisemos a viabilidade de forma integrada, sendo que “na demonstração de resultado, observa-se a geração do lucro; no fluxo de caixa, que pode ser integrado à demonstração do resultado com alguns ajustes nota-se o nível de liquidez; e na projeção de balanço, que deve ser integrada às fontes e aplicações de fundos, mostra-se, por meio de algumas posições pontuais, qual vem sendo a geração e alocação dos recursos da organização”.(Almeida,2001).

É possível ainda analisarmos a contribuição por produto ou unidade de negócios e identificarmos a diferença de rentabilidade de cada produto, para que os investimentos sejam direcionados aos produtos mais rentáveis.

Podemos fazer ainda a quantificação dos objetivos através das projeções dos resultados não operacionais da empresa, dos resultados operacionais e dos demonstrativos financeiros. Como um exemplo de demonstrativos a serem projetados, temos:

TABELA 13 - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

VENDAS	ANO 0	ANO 03	ANO 06
Custo da Produção			
LUCRO BRUTO			
Despesas de Propaganda e Promoção			
Despesas de Vendas			
CONTRIBUIÇÃO POR UNIDADE DE NEGÓCIO			
Despesas Administrativas			
Receitas/Despesas não Operacionais			
RESULTADO ANTES DO IR			
Imposto de Renda			
LUCRO LÍQUIDO			

BALANÇO PATRIMONIAL

	ANO 0	ANO 03	ANO 06
ATIVO			
Disponível			
Contas a Receber			
Estoque			
Imobilizado			
TOTAL			
PASSIVO			
Contas a Pagar			
Patrimônio Líquido			
TOTAL			

A análise das projeções dos resultados não operacionais, dos resultados financeiros e dos demonstrativos servem para indicar se a estratégia estabelecida é viável. Caso os resultados não sejam satisfatórios, é preciso reformular objetivos, metas e até estratégias, de maneira que haja coerência entre o que pretendemos para a empresa e aquilo que é viável.

3.6 – FINALIZAÇÃO E DIVULGAÇÃO

Após a quantificação dos objetivos e a verificação da consistência dos dados, é necessário fazer um sumário contendo as idéias do Plano Estratégico. Essa formalização das idéias é muito importante, pois permite que haja uniformidade de entendimento do que foi proposto e que seja facilitada a divulgação dessas idéias. Não podemos deixar de lado, ao escrevermos esse resumo, a coerência entre as partes e o todo.

O sumário deve ser pequeno (cerca de duas páginas) e devem conter principalmente idéias. Esse sumário deve ser divulgado para todas as pessoas de decisão da empresa, mas os detalhes do plano estratégico relativos a uma área específica não deverão ser divulgadas para outras áreas, pois além de não terem utilidade, criam maior risco de chegar ao conhecimento da concorrência. Os detalhes deverão ser do conhecimento apenas dos responsáveis de cada área. Só o presidente e o coordenador do Planejamento Estratégico é que terão conhecimento de todos os detalhes do plano.

3.7 - PREPARAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Depois que escolhemos a estratégia que a organização deverá seguir, verificaremos o que precisa ser alterado na estrutura e no sistema administrativo da empresa, ou seja é preciso fazer uma avaliação da estrutura da organização e adaptá-la à nova estratégia.

Quando pensamos em preparação da organização, devemos levar em conta não só as mudanças no espaço físico da empresa, mas também das atitudes das pessoas envolvidas no processo de planejamento estratégico. A idéia é montarmos

uma estrutura matricial, em que o que interessa é resolvermos o problema, mesmo que para isso tenhamos que entrar em outras áreas e até usar os serviços de outras áreas. Quanto maior for o nível de mudança de determinado setor de atividade, tanto maior será a necessidade de planejar o que é preciso fazer e quais os impactos que essas mudanças causarão na estrutura organizacional, pessoal e física da empresa.

Podem ser organizadas reuniões que sensibilizem as pessoas sobre a importância das mudanças e seus objetivos e, para um melhor controle das mudanças, sugerimos programar os prazos em um cronograma.

3.8– ACOMPANHAMENTO

O Planejamento Estratégico é um processo. Envolve mudanças na maneira de se pensar os negócios, mudanças na estrutura da organização e mudanças de atitude das pessoas envolvidas.

As mudanças de atitudes devem partir da alta direção, que tem como responsabilidade demonstrar o envolvimento de toda a organização com os objetivos do Planejamento. É preciso que seja criado um espírito crítico nas pessoas, que as levem a procurar novas soluções estratégicas, administrativas ou operacionais, sempre voltadas para melhor adaptação ao ambiente.

Essa busca por novas soluções é importante pois, por mais que tentemos projetar o futuro com a maior quantidade de informações disponíveis, sempre corremos o risco de nossas previsões não se concretizarem. É por esse motivo que o Planejamento Estratégico deve ser flexível e ter acompanhamento constante, que faça frente às essas mudanças, ou seja, o Planejamento Estratégico deve fazer com

que a organização tenha maior capacidade para enfrentar problemas ou descobrir oportunidades.

Ao procurarmos novas soluções, administrativas ou operacionais, estaremos assumindo um risco dessas soluções não darem certo. Contudo, estaremos diminuindo as chances de que, por inflexibilidade da empresa, esta não responda a mudanças e não se adapte aos novos cenários. Em outras palavras, a empresa passa a procurar mais a eficácia do que a eficiência.

Para ser eficiente, a organização deve manter os funcionários treinados e motivados e usar um sistema de informações adequado. No treinamento, os funcionários devem passar a agir levando em conta os objetivos traçados e não apenas as metas. O processo de treinamento pode ser realizado através de reuniões periódicas, com troca de idéias e avaliação do desenvolvimento do processo de planejamento. Através dessas reuniões será possível detectar o que está saindo diferente do planejado, e até, se for o caso, corrigir algumas informação que possam servir para elaboração do próximo plano estratégico.

Para que o acompanhamento seja efetivo, é preciso que seja estabelecido um sistema de informações que mostre claramente o resultado do trabalho dos gerentes. Outro ponto importante é estabelecer um cronograma para mudanças do plano e dos sistemas de informações, para que possamos controlar as mudanças no tempo certo. Se a estratégia se mostrar inadequada, é possível que o plano tenha que ser alterado. Contudo, se as alterações forem pequenas, não é necessário refazer o plano estratégico, mas apenas anotar como observação para a realização do próximo.

CONCLUSÃO

Em época de ritmo acelerado de mudanças, geralmente percebidas através de ações da concorrência e das novas necessidades dos clientes, não podemos prescindir do Planejamento Estratégico. Mudanças, quando não antecipadas, são impiedosas com qualquer negócio.

As organizações que perceberem mais claramente os impactos que o futuro produzirá em seus negócios e que forem capazes de implementar ações para lidar com as mudanças antecipadamente aumentarão suas probabilidades de sucesso nos próximos anos.

Uma empresa lucrativa é resultado de uma concepção estratégica bem-sucedida desenvolvida no passado e das sucessivas ações operacionais que a implementaram. Ou seja, o sucesso de hoje foi idealizado no passado mas, no ritmo atual de mudanças, nada garante que ele se repetirá no futuro. Estrategicamente, o importante é garantir o potencial gerador de lucros futuros da empresa.

Por essas razões, acreditamos que a adoção de um pensamento estratégico é essencial para a sobrevivência de uma organização nos momentos de grande turbulência. E a essência do planejamento estratégico começa justamente com a seguinte pergunta: Qual o potencial que a organização tem de criar lucros futuros permanentes? Quais as atividades que a organização deverá desempenhar? Que produtos e serviços deverá desenvolver? Enfim, qual é o seu negócio?

As respostas a essas perguntas esclarecem questões cruciais sobre quem é a organização, onde ela está e aonde quer chegar.

Nesse sentido, o início de um trabalho de planejamento estratégico compreende uma fase de diagnóstico da empresa, ou seja, até que ponto a concepção do negócio está clara para seus líderes principais. O Planejamento Estratégico, portanto, evidencia os pontos fortes e fracos da organização, permite que seja feita uma avaliação e uma reavaliação dos rumos que a empresa vem seguindo.

Depois de avaliada a organização, passamos para a fase de avaliação do ambiente em que a mesma está inserida, com projeções de cenários futuros que estruturam as incertezas que as mudanças estão provocando nos negócios. O Plano Estratégico é traçado a partir da identificação dos gargalos, das ameaças e oportunidades e das ações que serão necessárias para reduzir as ameaças e potencializar as oportunidades.

O Plano Estratégico em si consiste em objetivos e ações estruturados numa base temporal para implementar estes ajustes. Além da estruturação estratégica propriamente dita, a realização de um trabalho deste tipo produz outras consequências positivas: alinhamento dos participantes à estratégia da empresa, tanto por suas opiniões durante a fase de avaliação dos problemas quanto pela franqueza utilizada na discussão da visão de cada um a respeito da concepção atual do negócio da empresa; esforço coletivo em discutir as divergências existentes até a obtenção de uma convergência de opinião, condição fundamental para a obtenção de uma visão estratégica compartilhada pela liderança; compreensão detalhada de como se estrutura estrategicamente o negócio da empresa, favorecendo a construção de um processo decisório mais rápido e alinhado aos interesses da empresa e de seus clientes. Através do Planejamento Estratégico a empresa antecipa mudanças, reavalia suas estratégias, conhece a realidade em que

atua e responde de maneira mais consistente às turbulências do mundo dos negócios.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro. *Manual de Planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel*. São Paulo, Atlas, 2001.

CERTO, Samuel; PETER, Paul. *Administração Estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1993.

FISCHMANN, Adalberto e ALMEIDA, M.I.R. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1995.

FURLAN, José D. *Como elaborar e implementar o Planejamento Estratégico*. São Paulo: Makron, 1997.

MUNHOZ, Aylza. *Seminário sobre Estratégia Empresarial*, Porto Alegre, 1993.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS Filho, Paulo. *Sucesso empresarial planejado*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.

STONER, James A. *Administração*. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TIFFANY, Paul e PETERSON Steven. *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VASCONCELLOS Fº , Paulo. *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.

VASCONCELLOS Fº, Paulo; MACHADO; Antônio de V. – “Planejamento Estratégico – Formulação, Implementação e Controle”. Fundação J.P., 1979.

ZACCARELLI, Sérgio B. *Estratégia e Sucesso nas Empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.